



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**

# **GOVERNANÇA CORPORATIVA: CASO BANCO DO BRASIL**

**CELDO DO NASCIMENTO SANTOS NETO**  
**RA Nº 2035105/6**

**PROF. ORIENTADOR:**  
**ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília/DF, dezembro de 2008**

Celso do Nascimento Santos Neto

# **A Governança Corporativa: Caso Banco do Brasil**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília, dezembro de 2008

Celso do Nascimento Santos Neto

# **Governança Corporativa: Caso Banco do Brasil**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

## **Banca Examinadora**

---

Prof. Alano Nogueira Matias  
Orientador

---

Prof. Examinador

---

Prof. Examinador

Brasília, dezembro de 2008

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pelos dons e habilidades confiados a mim por ele. Agradeço, também, à minha família e à minha namorada Viviane pelas presenças constantes e ao apoio incondicional. A professora Carla Peixoto Borges pelo apoio e aos ensinamentos proporcionados a mim durante o curso. Ao meu orientador, Prof. Alano Nogueira Matias, pela confiança e constante apoio, e por proporcionar um convívio prazeroso e de grande aprendizado. Aos amigos Diego, Michele, Leonardo, Nara, pela amizade e apoio. E a todas as pessoas que me ajudaram direta ou indiretamente para a conclusão desta etapa de minha vida.

## RESUMO

Frente ao aumento de exigências feitas às empresas mundiais visando transparência, respeito aos *stakeholders* e ao controle de conflitos de agência, percebeu-se que seria essencial para as corporações modernas lidar com a fase do despertar da governança corporativa, fase essa que é caracterizada pela busca no equilíbrio nas tomadas de decisão e pela perenidade das instituições. Após prejuízo de mais de sete bilhões de reais (BANCO DO BRASIL, 2008), o BB iniciou um processo de reestruturação das suas atividades. Uma das alternativas encontradas pelo banco foi adotar durante sua reestruturação, as boas práticas de governança corporativa para readquirir a confiança do mercado perante as suas operações. Desta maneira, a presente pesquisa é caracterizada por um estudo de caso, cujo tema é *Governança Corporativa: Caso do Banco do Brasil*, que possui como objetivo geral analisar a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa pelo Banco do Brasil, a fim de obter informações a respeito de um dos maiores processos de adoção da GC em uma empresa nacional. Foi realizado um levantamento sobre as teorias de Governança Corporativa, focando nos recursos criados pela GC (equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência) para diminuir os conflitos de agências e os custos de agência, que nortearam a implantação da GC no Banco do Brasil. Como técnicas de pesquisa adotadas para a coleta de dados foram utilizadas as pesquisas bibliográficas, a cerca do embasamento teórico, pesquisas documentais, com intuito de analisar o impacto dos investidores, e entrevistas semi-estruturadas, como forma de manter a flexibilidade na exploração da problemática do estudo junto aos participantes da pesquisa. Como resultado deste estudo verificou-se que o banco logrou êxito em seu cronograma de implantação das práticas de governança, tendo como ápice a divulgação do seu próprio código de conduta.

Palavras-chave: **Banco do Brasil, Conflito de Agência, Custo de Agência, Governança Corporativa.**

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

- Quadro 1 Características do modelo atual de Governança Corporativa no Brasil, 25
- Quadro 2 Características do modelo emergente de Governança Corporativa no Brasil, 26
- Quadro 3 Características do modelo de mercado de Governança Corporativa no Brasil, 27
- Figura 1 Reconhecimento do Mercado: Desempenho das ações do Banco do Brasil versus concorrente, 35

## Lista de Abreviaturas e Siglas

BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFRS	<i>International Accounting standards Board</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organizações das Nações Unidas
US GAAP	<i>Generally Accepted Accounting Principles in the United States</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 METOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>13</b>
3.1 HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL .....	13
3.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	14
3.3 A EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	15
3.3.1 O Ativismo de Robert Monks.....	15
3.3.2 O Relatório Cadbury.....	17
3.3.3 Os Princípios da OCDE.....	18
3.4 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	19
3.5 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADOS NO BRASIL ..	20
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>25</b>
4.1 HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL.....	25
<b>5 ANÁLISE E RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXO A – CÓDIGO DE GOVERNANÇA DO BANCO DO BRASIL.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL .....</b>	<b>45</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As grandes empresas mundiais têm passado por diversas mudanças em suas trajetórias. Mudanças essas originadas por diversos fatores, como o mercado consumidor, políticas fiscais, concorrência, fatores ambientais, financeiros e principalmente pela troca de comando entre as gerações controladoras do negócio. Nas mudanças originadas pelas gerações controladoras observou-se um fenômeno em comum entre todas as instituições.

De acordo com os estudos realizados por Rolf Carlsson (apud STEINBERG, 2003), constatou-se que todas as grandes corporações empresariais estiveram, ao longo de suas histórias, por 3 (três) estágios: *empreendedorismo*, *expansionismo* e *fragmentação*. Acredita-se que essas corporações estão entrando em um 4º (quarto) novo estágio: *despertar da governança corporativa*.

O primeiro estágio, fase do *empreendedorismo*, foi caracterizado pela força e coragem do seu fundador, pela criação de produtos ou serviços inovadores para o mercado existente da época (século XIX).

O segundo estágio, fase do *expansionismo*, possuiu como principal inovação o advento do mercado de capitais. Nesta fase as corporações, influenciadas pela liderança e pensamentos do seu fundador, utilizaram-se da ampla oferta de capital para buscar novos mercados consumidores e garantir a expansão das organizações.

O terceiro estágio, fase da *fragmentação*, foi originado pelo processo sucessório e pela busca por recursos financeiros para manter a fase crescimento das organizações. Este estágio teve como principal característica a pulverização do capital da empresa, ocorrido devido às elevadas ofertas públicas de ações que visavam angariar recursos para sustentar o crescimento/expansão das corporações. Contudo, a pulverização de capital acarretou na inclusão de diversos acionistas/cotistas e controladores novos, o que gerou uma descentralização e conflitos na tomada de decisões da empresa.

A fase da fragmentação, que acarretou em um compartilhamento do controle e das decisões empresariais, originou conflitos entre os acionistas/cotistas e controladores. Quando existe um comportamento, entre as partes envolvidas, que não visa à maximização dos valores da empresa ocorre o “conflito de agência”. O conflito de agencia é fruto dos conflitos entre os acionistas/cotistas e controladores. Esses conflitos acabam por gerar efeitos colaterais para a empresa, como os custos

de agência. O custo de agência podem ser originados por diversos fatores oriundos dos gestores e acionistas/cotistas, como nepotismo, reclusão de informações, oportunismo, conflito de interesses, descompromisso com a perpetuação da empresa, falta de transparência nos processos de tomada de decisões. O custo de agência prejudica a maximização de valores da corporação e dificulta o acesso ao financiamento externo e, por consequência, o crescimento da organização. Como exemplo de custo de agência, destaca-se o caso da empresa Eron, nos Estados Unidos, que fraudou os balanços contábeis para encobrir rombos financeiros. Este foi um caso gerado por conflitos de interesses e de falta de transparência, que ocasionou na falência da corporação.

Como resolução para esses conflitos e custos de agência, as empresas estão lidando com a fase do despertar da governança corporativa, fase essa que é caracterizada pela busca no equilíbrio nas tomadas de decisão e pela perenidade das instituições. Essa busca está levando as empresas ao encontro dos valores e princípios difundidos por seus fundadores no início das operações.

De acordo com Andrade e Rosseti (2004) um sistema de Governança Corporativa (GC) contribui para as empresas enfrentarem os níveis mais complexos de gestão exigidos pelo mercado, cria valor, colabora na equidade de interesses, gera confiança junto aos investidores e maximiza os resultados financeiros.

Frente ao aumento de exigências feitas às empresas mundiais visando transparência, respeito aos *stakeholders* e ao controle de conflitos de agência, percebeu-se que seria essencial a adoção de boas práticas de governança corporativa no Banco do Brasil (BB), tendo como foco obter a confiança e diminuir os riscos dos investidores. Desta forma, após o lançamento do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais, do Governo Federal, o Banco do Brasil iniciou um processo interno de adequação as normas exigidas pelo Novo Mercado (BOVESPA), o último e mais alto nível de GC dentro do mercado acionário brasileiro. Em 2006, o BB migrou para o Novo Mercado.

O presente estudo de caso, cujo tema é *Governança Corporativa: Caso do Banco do Brasil* possui como problemática: Qual o impacto da adoção das premissas básicas de GC, sobre o aspecto de valorização dos ativos do Banco do Brasil? Para tal problema tem-se como objetivo geral analisar a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa pelo Banco do Brasil. Como objetivos específicos destacam-se:

- a) Descrever o processo de adoção das melhores práticas de GC;
- b) Avaliar e descrever as 4 (quatro) premissas básicas de GC adotadas pelo BB;
- c) Verificar qual foi o impacto que a adoção das premissas básicas de GC obteve junto ao mercado financeiro.

Com o intuito de responder todas as questões relacionadas ao tema, este estudo buscou informações junto ao BB e realizou pesquisas bibliográficas. Optou-se em fracionar este estudo em 4 (quatro) etapas.

A primeira etapa foi a escolha do tema e metodologia a ser empregada no estudo. A segunda foi a elaboração da introdução, metodologia e do embasamento teórico do trabalho. Terceira foi a busca de profissionais do Banco do Brasil e do mercado acionário para realizar entrevistas semi-estruturadas, visando responder a problemática apresentada. E por fim, a quarta etapa, que foi avaliar o conteúdo colhido na quarta etapa, com o objetivo de obter resultados a cerca do tema proposto.

## 2 METOLOGIA

De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória é caracterizada quando o tema escolhido é pouco explorado e não se conhece bem as variáveis envolvidas no fenômeno. Possuem métodos flexíveis, poucos explorados e geralmente qualitativos. Adotam como técnicas de pesquisa, a pesquisa bibliográfica, documental, estudos de caso, e entrevistas pouco estruturadas.

A metodologia adotada neste estudo foi de natureza exploratória, devido ao objetivo do estudo, que é proporcionar uma maior familiaridade com o problema do estudo, com a finalidade de torná-lo conhecido (GIL, 2002). Quanto à forma de abordagem do problema, este foi de caráter qualitativo. Quanto aos meios técnicos de investigação realizar-se-á um estudo de caso com revisão literária feito por pesquisa bibliográfica, e uma busca por dados por meio de pesquisas documentais e entrevistas semi-estruturadas com os funcionários do BB e investidores os quais atuam no mercado acionário.

Foi utilizado neste trabalho o estudo de caso como técnica de pesquisa, cujo objetivo principal é analisar os efeitos do processo de migração (adoção de novas regras de conduta) para o Novo Mercado - BOVESPA, junto aos investidores do BB.

Foi feito um levantamento sobre as teorias de Governança Corporativa, focando nos recursos criados pela GC (eqüidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e transparência) para diminuir os conflitos de agências e os custos de agência, e que nortearam a implantação da GC no Banco do Brasil. O método de abordagem do problema foi qualitativo, por tentar identificar qual foi o impacto da adoção das melhores práticas de GC junto aos investidores.

A unidade investigada neste estudo é o Banco do Brasil, onde foram focados os levantamentos de dados. O estudo contou com uma amostragem não probabilística, do tipo por conveniência, que segundo Gil (2002) é o tipo menos rigoroso de amostragem, pois não requer um nível elevado de precisão. Desta forma, foram selecionados dois funcionários do BB e dois consultores do mercado financeiro para aplicação de uma entrevista semi-estrutura, cujo objetivo é avaliar a prática da GC no BB.

Como técnicas de pesquisa adotadas para a coleta de dados foram utilizadas a pesquisas bibliográficas, a cerca do embasamento teórico, pesquisas documentais, com intuito de analisar o impacto dos investidores, e entrevistas semi-

estruturas, como forma de manter a flexibilidade na exploração da problemática do estudo junto aos participantes da pesquisa.

Como procedimentos analíticos, foram analisados os conteúdos das entrevistas com os investidores, na tentativa de identificar qual foi o impacto da migração do BB para o Novo Mercado e a análise das entrevistas dos funcionários do BB serviu para descrever e analisar os 4 (quatro) aspectos da GC que nortearam o BB.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a revisão bibliográfica deste trabalho, foram utilizados livros e artigos científicos disponibilizados pela comunidade acadêmica. Dentre as teorias escolhidas para compor este estudo de caso, optou-se pela teoria de Governança Corporativa relacionando um breve histórico, os conceitos, a evolução e os princípios da Governança Corporativa (GC), além dos modelos de GC adotados no Brasil.

#### 3.1 HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

A Governança Corporativa surgiu com a evolução das sociedades capitalistas que, em muitos casos, segregou proprietários de companhias dos seus gestores. Essa separação pode gerar conflitos entre acionistas, investidores e outros interessados nas companhias, conhecido como conflitos de agência. A GC surgiu então para identificar e solucionar possíveis conflitos de agência, com a utilização de instrumentos de controle e fiscalização dos negócios (MALACRIDA, 2005).

Inicialmente o Brasil seguia os modelos de gestão das empresas americanas, visto que a introdução de práticas de governança corporativa iniciou-se pelas multinacionais de origem norte-americana. Os membros possuíam a função de assessorar o *chief executive office* (CEO).

A partir de 1965, com a Lei de Mercado de Capitais, com a Lei de Mercado de Capitais, o governo brasileiro implantou incentivos fiscais as empresas que investissem em fundo de ações. Porém, o relacionamento entre os acionistas teve pouca importância em consonância com o *status* dado aos controladores da sociedade de capital aberto. Provocando frustrações para os acionistas minoritários, pois não havia um nível de informações adequado possibilitando segurança em relação aos ricos do investimento.

Em 1976 houve um marco importante: a reforma à Lei das S/A. Naquele momento passou a ser obrigatório o Conselho de Administração nas empresas. Porém, apenas algumas organizações aderiram verdadeira e funcionalmente a este conselho.

A abertura de mercado, em 1990, e o programa de privatizações empregado pelo governo colaboraram para o crescimento do mercado acionário nacional. Contudo, este crescimento no mercado acionário vem caindo ao longo dos anos,

segundo dados da BOVESPA, devido à falta de transparência das empresas listadas em Bolsa. Desta maneira, a prática da governança corporativa no Brasil foi intensificada nos últimos anos com a pressão dos mercados internacionais sobre a economia nacional, em razão da exigência de medidas que proporcione aos investidores transparência nas decisões das empresas e devido aos escândalos contábeis ocorridos em empresas consideradas “modelo” pelo mercado, como o caso da empresa Enron, nos Estados Unidos.

Com o intuito de aumentar as boas práticas de GC o governo instituiu algumas mudanças no mercado acionário por meio da Comissão de Valores Imobiliários (CVM), mudando assim o cenário da governança corporativa no Brasil. Além desta medida, houve a aprovação de duas reformas de grande impacto sobre o mercado nacional: a Lei das Sociedades por Ações, em 2001, e a do Código Civil, em 2003.

A partir de 1999, o Brasil passou a contar com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), criado por um grupo de acadêmicos e empresários interessados em divulgar as práticas de governança no Brasil, cujo objetivo era contribuir para melhorar as práticas de GC no Brasil. No mesmo ano o instituto publicou o Código de melhores práticas de governança corporativa, código este que colaborou para que muitas empresas pudessem conhecer e aplicar a boa governança.

### 3.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) trata a governança corporativa como um sistema de relações, definido-a como um “conjunto de relações entre a gestão da empresa, seu órgão de administração, acionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. O governo da sociedade estabelece a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos” (ANDRADE e ROSSETTI, 2004).

A Governança Corporativa pode ser vista como um conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade (SILVEIRA, 2003). Um

maior monitoramento dos atos da administração é uma das ações para minimizar os problemas de agência.

Segundo o IBGC (1999), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

A GC também pode ser descrita como um conjunto de princípios e práticas que procuram reduzir os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia, maximizando o valor da empresa e, conseqüentemente, aumentando o retorno para seus acionistas. De acordo com Silveira (2003), a GC permite assegurar aos sócios da empresa equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Em tese, as práticas de GC proporcionam aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e o efetivo monitoramento da direção executiva, como destaca o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 1999).

### 3.3 A EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Como já mencionado anteriormente, o tema Governança Corporativa é recente. Apenas nas últimas duas décadas, especialmente nos países que possuem mercado de capitais desenvolvidos, criou-se uma importância relevante ao tema, instituindo pesquisas nos meios acadêmicos e debates junto ao público em geral.

A GC teve três marcos históricos que formaram os pilares para a criação da moderna governança corporativa: o ativismo pioneiro de Robert Monks, o relatório Cadbury e os princípios da OCDE.

#### 3.3.1 O Ativismo de Robert Monks

Robert Monks formou-se em Direito pela Universidade de Havard. Devido a sua família ter muitas posses acabou tendo que cuidar dos negócios da família, interagindo com o mundo corporativo e das finanças. A vivência no mundo corporativo tornou um executivo de sucesso e a refletir a respeito das enormes distorções na forma nas quais as empresas são gerenciadas.



Monks observou em sua vivência corporativa um conflito de agência, onde as grandes corporações não são comandadas por seus proprietários e sim por executivos. Essa situação ocasionava, muitas vezes, em conflitos de interesses, pois os executivos estavam mais interessados em manter seus privilégios e os acionistas estavam apenas interessados em aumentar o valor das suas ações e nenhuma das partes envolvia-se ativamente para melhorar o desempenho das companhias. Monks acreditava que se ambas as partes participassem ativamente, eles gerariam resultados agregados que iriam além dos objetivos financeiros e alcançariam à atividade produtiva como um todo.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), Monks sugeriu que as empresas tomassem algumas medidas para maximizar suas atividades de forma imediata e a longo prazo:

- a) Divórcio proprietários-executivos:
  - I - Proprietário – maximizar o valor das ações
  - II - Executivos – privilégios à custa de resultados
- b) Aproximar efetivamente acionistas-conselho-direção.
- c) Equilibrar interesses, pela exposição, mobilização e intervenção:
  - I - Exposição de práticas danosas.
  - II - Mobilização de partes interessadas.
  - III - Intervenção de proprietários e órgãos reguladores.
- d) Aperfeiçoamento dos processos de governança das empresas:
  - I - Constituição e funcionamento dos conselhos
  - II - Compartibilização de posturas éticas com a maximização dos resultados corporativos.

Conforme Andrade e Rossetti (2004) os resultados visíveis destas medidas, proposta por Monks, demonstrariam de imediato:

- a) Revelação de desvios nas práticas corporativas.
- b) Definição de caminhos para a prosperidade compartilhada.
- c) Exposição das falhas corrigíveis por nova legislação.
- d) Mobilização de acionistas minoritários e intitucionais.
- e) Mais respeito pelos justos direitos dos proprietários.

E a longo prazo:

- a) Institucionalização das práticas de governança corporativa.

- b) Refinamento da capacidade técnica dos proprietários, especialmente dos institucionais, de influir positivamente na vida das empresas.
- c) Mais regulamentação-intervenção no mercado de capitais, mais eficácia na geração de resultados, na alocação de recursos e na perenidade das corporações confiáveis e justas.

O pioneirismo de Robert Monks mostrou ao mundo corporativo dois conceitos de extrema relevância para as atividades comerciais das grandes empresas: conselho de administração e transparência. O conselho de administração e a transparência são excelentes mecanismos que os acionistas possuem para fiscalizar e monitorar as atividades dos seus executivos, podendo assim antever e agir para bloquear ações que vão ao encontro dos interesses dos acionistas.

### 3.3.2 O Relatório Cadbury

Segundo Lodi (2000), no conselho de administração das empresas britânicas observava-se um fenômeno cada vez mais comum do mundo corporativo: o cavalheirismo entre os conselheiros, devido ao fato de muitos conselheiros atuarem em diversas empresas. Este fenômeno era chamado de “*old boy network*”, ou seja, uma rede de companheiros que trabalhavam mais para seus próprios interesses e a realização de favores do que o objetivo principal de um conselho de administração: monitorar as atividades da Direção Executiva e primar pela segurança dos acionistas (majoritários e minoritários). A utilização do cargo de conselheiro, em razão de interesses próprios estava prejudicando os acionistas minoritários. Baseado neste fenômeno e com o intuito de corrigi-lo, o Banco da Inglaterra criou um comitê para a criação de Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, constituído por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados e coordenados por Adrian Cadbury. A partir deste comitê, obteve-se o Relatório Cadbury.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), o relatório foi focado em dois princípios da boa governança corporativa: prestação de contas e transparência. A partir destes princípios, foram discutidos os seguintes termos de referência:

- a) As responsabilidades de conselheiros e executivos na análise e apresentação de informações para os acionistas e outras partes interessadas sobre o desempenho da companhia.

- b) A freqüência, a clareza e a forma como as informações devem ser apresentadas.
- c) A constituição e o papel dos conselhos.
- d) As responsabilidades dos auditores e a extensão de suas atribuições
- e) As ligações entre acionistas, conselhos e auditores.

A partir dessas referências, o Relatório Cadbury foi divulgado após longas discussões públicas e focava nas seguintes atribuições:

- a) Separação de responsabilidades conselho / direção.
- b) Constituição do Conselho de Administração: responsável pelo direcionamento e controle da organização.

### 3.3.3 Os Princípios da OCDE

O maior avanço para definir as boas práticas de governança corporativa veio com a publicação em 1998 dos Princípios da Governança Corporativa da OCDE. A partir da avaliação das práticas de GC existentes nos países membros da OCDE, procurou-se reunir as práticas de GC e aprimorá-las em uma publicação para divulgar aos países membros e não-membros as vantagens e benefícios das práticas de GC junto ao mundo corporativo e financeiro.

Os princípios da GC se concentraram nos problemas advindos entre controle e parte acionária, segundo Martinez (2002). O relatório compreendeu cinco áreas essenciais:

- a) Direitos dos Acionistas: A GC deve proteger os direitos dos acionistas.
- b) Tratamento equânime dos acionistas: A estrutura de GC deve assegurar tratamento igualitário a todos os acionistas.
- c) Papel das partes interessadas: A estrutura de GC deve reconhecer direitos de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações.
- d) Divulgação e transparência: A GC deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes a empresa.
- e) Responsabilidades dos conselhos de administração: A GC deverá definir as responsabilidades dos conselhos, envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações.

Os Princípios da OCDE, definidos em 1998, colaboraram para a disseminação da cultura da governança corporativa mundialmente, tanto nas empresas quanto no mercado de capitais. Como consequência desta disseminação, as nações que adotaram estes princípios estabeleceram um novo marco de desenvolvimento econômico e de responsabilidade.

### 3.4 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O objetivo central da governança corporativa visa aumentar o valor da empresa, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade. Baseado nesse objetivo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) cita cinco princípios fundamentais para a boa prática de uma governança com êxito, são eles:

- a) Transparência (*Disclosure*);
- b) Eqüidade (*Fairness*);
- c) Prestação de Contas (*Accountability*);
- d) Cumprimento de contas (*Compliance*);
- e) Ética (*Ethics*).

Conforme CVM (2002) trata de tópicos como: transparência, estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração, proteção aos acionistas minoritários, auditoria e demonstrações financeiras.

Lodi (2000) considera que para proteger os interesses da sociedade, a estrutura de GC colocou como principal ator o Conselho de Administração, cuja responsabilidade maior é a de monitorar e garantir a viabilidade da empresa no longo prazo. Para o autor, a Transparência (*Disclosure*) significa ter-se dados apurados, registro contábil fora de dúvida e relatórios entregue nos prazos combinados; Eqüidade (*Fairness*) se traduz por senso de justiça, tratamento igualitário para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores; Prestação de Contas (*Accountability*) compreende a responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões de negócios; Cumprimento das Leis (*Compliance*) abrange obediência e cumprimento das leis do país.

Salienta-se que o Brasil tem oferecido programas, reformas a fim de favorecer a governança corporativa no país nos últimos anos. Assim, implantou a reforma na Lei das S/A (Lei 10.303/01); Fomentou o Conselho Monetário Nacional a permitir às entidades privadas investimentos maiores em ações de companhias listadas nos diferenciados níveis de GC da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA; Criou o programa de listagem para as organizações que adotam os princípios diferenciados da BOVESPA. E, por fim, instituiu o “Programa de Apoio às Novas Sociedades Anônimas”, que tem como um de seus objetivos: estimular a adoção de práticas de governança corporativa.

### 3.5 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADOS NO BRASIL

A partir de 1998, a questão da governança corporativa tem sido fortalecida através de iniciativas institucionais relevantes no Brasil, especificamente, as reformas implantadas pela nova Lei das S/A (Lei 10.303/01); o programa de listagem para empresas que adotam princípios diferenciados de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA, dividindo em três níveis (Nível I, Nível II e Novo Mercado); a iniciativa do Conselho Monetário Nacional - CMN de permitir às entidades de previdência privada, investimentos percentualmente maiores em ações de companhias listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA; o "Programa de Apoio às Novas Sociedades Anônimas" do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, que visa entre seus objetivos estimular a adoção de práticas de boa governança corporativa.

Segundo a pesquisa mais recente de governança corporativa realizada no Brasil, “Panorama de Governança Corporativa no Brasil”, observa-se 3 (três) modelos de GC utilizado pelas maiores empresas brasileiras:

a) O modelo atual: que compreende empresas gerenciadas por poucos acionistas controladores com práticas informais de governança;

Quadro 1: Características do modelo atual de GC no Brasil.

<b>MODELO ATUAL</b>
1 Controle
1.1 Estrutura de Propriedade
a) Empresas de controle familiar, controle compartilhado (poucos investidores) ou multinacional;

b) Alta concentração da propriedade; c) Interesses dos acionistas minoritários ainda não completamente reconhecidos; d) Acionistas minoritários pouco ativos.
1.2 Relação entre Propriedade e Gestão
a) Alta sobreposição entre propriedade e gestão executiva.
2 Práticas
2.2 Estrutura do Conselho
a) Estruturas informais; b) Maiorias de conselheiros são internos e baixa demanda por conselheiros externos.
3 Pessoas
a) Representantes dos acionistas majoritários; b) Escassez de profissionais capacitados; c) Remuneração como fator pouco relevante.
4 Processos do Conselho
a) Pouca clareza na divisão dos papéis do conselho e gestão executiva, especialmente em empresas familiares; b) Processos não definidos; c) Boa informação nos relatórios, mas não analisada; d) Nível de transparência adequado segundo as empresas, mas insuficiente segundo os investidores.

FONTE: KORN/FERRY & MCKINSEY (2001).

- b) O modelo emergente: que são aquelas lideradas por poucos acionistas controladores com governança formal e acesso ao capital para executar suas estratégias;

Quadro 2: Características do modelo emergente de GC no Brasil.

<b>MODELO EMERGENTE</b>
1 Controle
1.1 Estrutura de Propriedade
a) Alta concentração. b) Empresas fundamentalmente de controle familiar, compartilhado ou multinacional. c) Consideração pelos interesses dos acionistas minoritários. d) Acionistas minoritários mais ativos.

1.2 Relação entre Propriedade e Gestão
a) Sobreposição moderada.
2 Práticas
2.2 Estrutura do Conselho
a) Estruturas Formais;
b) Balanço entre conselheiros externos e conselheiros internos.
3 Pessoas
a) Conselheiros com boa capacitação e profissionalismo;
b) Remuneração variável mais estendida;
4 Processos do Conselho
a) Clareza na divisão dos papéis conselho/executivo.
b) Processos formais e bem definidos.
c) Envolvimento na estratégia.
d) Decisões eficientes.

FONTE: KORN/FERRY & MCKINSEY (2001).

- c) O modelo de mercado: que são empresas com controle compartilhado e governança formal com aspirações e capacidade financeira para competir globalmente.

Quadro 3: Características do modelo de mercado de GC no Brasil.

<b>MODELO DE MERCADO</b>
1 Controle
1.1 Estrutura de Propriedade
a) Maior dispersão do controle e da propriedade.
b) Retenção de controle determinada pelo desempenho.
c) Consideração sistemática dos interesses dos acionistas minoritários.
d) Acionistas minoritários muito ativos.
1.2 Relação entre Propriedade e Gestão
a) Baixa sobreposição.
2 Práticas
2.2 Estrutura do Conselho
a) Estruturas completamente formais.
b) Maioria dos conselheiros externos.
3 Pessoas

- |   |
|---|
| a) Executivo e conselho totalmente profissionais, baseados em competências e habilidades.<br>b) Remuneração como fator importante, ligado ao desempenho |
|---|

4 Processos do Conselho
-------------------------

- |   |
|---|
| a) Processos formais e altamente transparentes, com adequada comunicação com o mercado.<br>b) Gerenciamento por desempenho. |
|---|

FONTE: KORN/FERRY & MCKINSEY (2001).

Analisando os 3 (três) modelos de governança corporativa encontrados nas empresas brasileiras, segundo a Korn/Ferry International & McKinsey Company (2001), pode-se constatar:

O modelo brasileiro de GC caracteriza-se por uma forte concentração da propriedade em apenas alguns acionistas majoritários. Isto resulta numa estrutura de propriedade sobreposta entre proprietário e líderes executivos, na qual os membros do conselho representam o interesse dos acionistas controladores ou majoritários, e os acionistas minoritários são pouco ativos. A estrutura e os procedimentos são geralmente informais. A maioria dos membros do conselho considera que o nível atual de comunicação com o mercado financeiro é satisfatório, por outro lado os acionistas minoritários acham que a comunicação é insuficiente. Verificou-se que a globalização, a estabilidade econômica no país, e as dificuldades de acesso a recursos a um custo competitivo, somado às questões internas às corporações (tais como sucessão e privatização) colocam o ambiente de governança sob intensa pressão.

Hallqvist (2003) também reforça que no Brasil ocorrem três modelos de governança corporativa nas empresas do país, sendo elas: modelo atual, emergente e de mercado. O primeiro compreendendo empresas gerenciadas por pouco acionistas; O segundo abrangendo poucos acionistas, mas com governança formal e por fim a terceira que são aquelas empresas com controle compartilhado e governança formal além de possuírem capacidade financeira para competirem globalmente.

A governança corporativa adotada no mercado nacional está em evolução constante devido a sua abertura de mercado. Para o mercado acionário ser forte, o país terá que adotar medidas que protejam os acionistas minoritários e sejam



transparentes, e as melhores medidas encontradas atualmente é a prática da boa governança.

## 4 ESTUDO DE CASO

Com o intuito de elaboração do estudo de caso, demonstrado todos os dados colhidos, optou-se por relacionar em um capítulo um breve histórico da corporação, focando nos anos em que ocorreram a reestruturação do banco e, por consequência, a implantação das práticas de governança corporativa.

### 4.1 HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL

Em 1808, quando o Brasil se tornou a sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro, foi criado o primeiro banco do Brasil em 12 de outubro, num conjunto de ações que visavam a criação de indústrias manufatureiras no Brasil, incluindo isenções de impostos para importação de matérias-primas e de exportação de produtos industrializados.

Em 1996, no primeiro semestre, o Banco enfrentou o desafio de expor ao mercado a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou o ano de 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado, no segundo semestre, lucro de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou uma chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões (BANCO DO BRASIL, 2008).

A partir de 1999, o banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução do Conselho Monetário Nacional - CMN nº 2.554 (que trata do sistema de controles internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos.

A implantação do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais, em 2001, permitiu ao BB apresentar estrutura patrimonial mais sólida e demonstrar sua eficiência operacional com resultados equilibrados, consistentes e crescentes. Num ano de turbulências e oportunidades, o BB foi capaz de obter lucro líquido de R\$ 2,028 bilhões (BANCO DO BRASIL, 2008). Os últimos dois anos também foram marcados por avanços em direção ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA, para garantir maior transparência e melhores práticas de governança corporativa, o estatuto social foi totalmente adequado aos

requisitos de listagem naquele segmento. Promoveu-se uma nova configuração do Conglomerado (Diretoria Executiva: Conselho Diretor - composto pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes - e demais Diretores), com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dando maior transparência ao sistema de responsabilidades do Banco perante aos órgãos e as instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado. Neste mesmo ano, com o objetivo de ingressar no Novo Mercado - BOVESPA, o banco iniciou estudos relacionados à prestação de contas, uma vez que o Novo Mercado obrigava as empresas a apresentar suas demonstrações contábeis em conformidade com os princípios internacionais de contabilidade. Segundo as normas da Bovespa, o banco possuía duas opções opções que seguiam os padrões contábeis internacionais a *International Accounting standards Board* (IFRS) e a *Generally Accepted Accounting Principles in the United States* (US GAAP). No caso do BB, optou-se pela US GAAP por dois motivos: ser o padrão adotados pelos bancos brasileiros e proporcionar o acesso ao mercado norte-americano. No processo de implementação destes princípios contábeis, o banco realizou um benchmarking em três bancos brasileiros e duas grandes empresas que utilizavam os princípios, além de contar com o auxílio de uma empresa de auditoria (KPMG).

Em agosto de 2002, os acionistas minoritários tiveram seus direitos ampliados: no mínimo uma reunião anual com analistas de mercado, a divulgação de informações pela Internet, as demonstrações financeiras em inglês, o mandato unificado de um ano para o Conselho de Administração, *tag along* em caso de alienação de controle, notícias de acordos de acionistas e de programas de opções de aquisição de ações ou de outros títulos de emissão do Banco, destinados aos seus funcionários e administradores, se houver.

Em 2003, com o objetivo de potencializar o volume de negociações de papéis, reduzir custos operacionais, melhorar o atendimento aos acionistas e facilitar a precificação das ações do BB, a Assembléia Geral de Acionistas aprovou, em 12 de novembro de 2003, o grupamento das ações e dos bônus de subscrição séries "B" e "C" na proporção de 1.000 (mil) ações/bônus existentes por uma (um) ação/bônus. A partir de 26 de janeiro de 2004, as ações e os bônus do Banco passaram a ser negociadas em cotação unitária, e com isso conseguiu fazer uma emissão privada de ações para custear a aquisição e o cancelamento, em oferta

pública, dos bônus de subscrição ainda em circulação. A adesão à Oferta Pública de Aquisição de Bônus de Subscrição implicou a aquisição de 92,4% dos bônus série "B" e série "C", totalizando o desembolso de R\$ 1,45 bilhão (BANCO DO BRASIL, 2008).

A fim de reforçar as práticas de Governança Corporativa adotadas pelo banco, entre outras iniciativas, em 2005 foram aprovadas a divulgação de um calendário anual de eventos, e a criação do "Código de Governança Corporativa Banco do Brasil". Foram aprovadas, também, alterações nas Políticas de Crédito e de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro, para torná-las ainda mais consistentes. De igual forma, foram instituídas Políticas Específicas de Risco Operacional, em consonância com o Novo Acordo de Capitais (Basiléia 11).

O ano de 2006 foi marcado pela entrada do Banco do Brasil no Novo Mercado - BOVESPA. Criado em dezembro de 2000, o Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e transparência adicionais em relação ao que é exigido pela legislação.

Em 20 de abril de 2006, foi protocolado, junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), um pedido de registro de Oferta Pública de Distribuição Secundária de Ações Ordinárias de emissão do Banco do Brasil. Em 12 de junho de 2006, teve início a oferta pública de ações do BB, que se encerrou em 23 de junho de 2006. A operação marcou o ingresso do Banco do Brasil no Novo Mercado da BOVESPA. O BB foi a primeira empresa do governo federal (o Tesouro Nacional detém 65,31% do capital da companhia) a entrar no Novo Mercado (BANCO DO BRASIL, 2008).

## 5 ANÁLISE E RESULTADOS

Como pode-se notar no item 3.1 deste estudo de caso, página 24, as empresas que passaram a adotar os princípios da governança corporativa, estiveram em período de crise interna ou econômica. No caso do Banco do Brasil, em 1996, o banco esteve em grave situação econômica, fechando o ano com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, e iniciou um processo de reestruturação. Neste processo, a partir de 1999, foram adotadas medidas para profissionalizar a gestão e adequar o banco às melhores práticas de governança corporativa exigidas pelo mercado. Em 2005, finalizando uma das etapas do processo de reestruturação, o banco divulgou ao mercado seu próprio código de governança corporativa: *“Código de Governança Corporativa” (anexo A)*.

O código de governança do BB foi elaborado seguindo os princípios difundidos pela OECD (1998) e IBGC (1999). Em seu primeiro parágrafo, pode-se notar a influência da OCDE (1998), página 14 – Andrade e Rossetti (2004), no conceito de GC difundido pelo BB, que relaciona a gestão da empresa com os demais órgãos que possuem interesses na instituição (acionistas, conselho de administração, diretoria executiva...). O conceito de GC elaborado por Silveira (2003), página 14, também se adequou ao que é proposto pelo banco, uma vez que ambos afirmam que a GC são um conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar as relações entre acionistas e controladores.

Seguindo uma das premissas básicas da GC propostas pela OCDE (1998), os acionistas minoritários do BB tiveram seus direitos ampliados a partir da reforma do Estatuto, que estabeleceu a transparência como ponto fundamental de atuação, em preparação para integrar o Novo Mercado da BOVESPA.

Visando obter o cumprimento de leis e normas, o BB criou o Conselho de Administração, que segundo o próprio código de governança, página 37, é o órgão responsável por decidir no melhor interesse da empresa as decisões estratégicas, supervisionar o relacionamento entre controladores e acionistas, e monitorar os riscos inerentes aos negócios da corporação. O Conselho de Administração, é integrado por sete membros, sendo que nenhum deles poderá ter participação significativa no capital social. Três conselheiros são independentes e os demais indicados pelo Tesouro Nacional, entre eles o presidente. Nas decisões sobre políticas, estratégias corporativas, plano geral de negócios, plano diretor e o

orçamento global do banco são necessários pelo menos cinco votos favoráveis de conselheiros.

Integrada ao Conselho, atua uma Comissão Superior de Auditoria, encarregada de acompanhar os trabalhos dos auditores independentes e os relatórios de auditoria interna, e informar aos conselheiros sobre os procedimentos recomendados. A empresa de auditoria independente é substituída a cada quatro anos, seguindo determinação do BACEN.

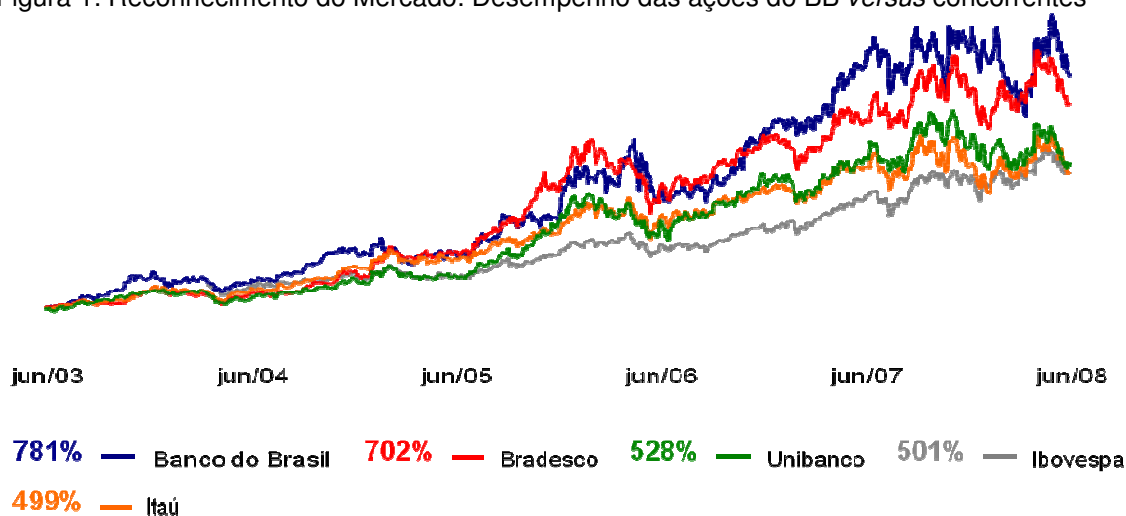
Em apoio ao Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, página 39, é constituído por cinco membros e é um órgão permanente. Tem como responsabilidades a fiscalização dos gestores, a análise das demonstrações financeiras e a informação aos acionistas durante as assembleias gerais. Os membros do Conselho Fiscal são eleitos anualmente pela Assembleia Geral Ordinária, sendo que dois membros eleitos por acionistas detentores de ações ordinárias, um por acionistas minoritários detentores de ações ordinárias, um pelos preferencialistas, excluído o controlador, e outro por todos os acionistas, excluído o controlador. Em hipótese alguma poderão ser eleitos para o Conselho Fiscal membros dos órgãos de administração e funcionários do Banco ou de sociedade por este controlada.

Conforme orientação das melhores práticas de GC, a instituição deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa dos fatos relevantes e comunicados diversos. Desta forma, o Banco do Brasil, página 37, pauta-se pela criação de valor, sustentabilidade de suas operações a longo prazo e ao atendimento das expectativas das partes interessadas (clientes, acionistas, fornecedores, colaboradores ou credores). Trimestralmente, o Banco do Brasil, divulga ao mercado seus resultados contábeis e financeiros, informando os fatores que contribuíram em seus resultados. Realiza pelo menos uma vez ao ano uma reunião pública com analistas de mercado, investidores e interessados para explicar dúvidas sobre sua situação econômico-financeira, projetos e perspectivas sobre o futuro de suas operações.

O Conselho Administrativo, o Conselho Fiscal e as práticas de transparência são medidas claras do empenho do BB em relação aos princípios de GC defendido pelo IBGC (1999), página 15, atitudes estas que ajudam as organizações a evitar o conflito de interesses, por fiscalizarem a gestão e o cumprimento das metas e divulgá-las ao público interessado.

Em resposta as ações do Banco do Brasil, no sentido de proporcionar uma maior transparência de suas operações, o mercado acionário correspondeu com um maior volume de negociação das ações BBAS3 – nomenclatura das ações do BB listadas na BOVESPA e, conseqüentemente, uma valorização dos papéis negociados em Bolsa. De acordo com figura 1, nota-se que as ações do banco obtiveram uma valorização de 781%, entre junho / 2003 e junho / 2008, ou seja, alcançaram o maior desempenho entre as ações do setor bancário, listadas na BOVESPA.

Figura 1: Reconhecimento do Mercado: Desempenho das ações do BB *versus* concorrentes



Fonte: Apresentação Institucional do Banco do Brasil - 2º Trimestre (2008)

De acordo com a figura 1, pode-se inferir que os investidores demonstraram preferência pelos papéis do BB, devido às boas práticas de governança corporativa implantadas pelo banco ao longo de mais de cinco anos. Devido à preferência dos investidores, que proporcionaram ao banco uma maior capacidade de investimento, o Banco do Brasil conseguiu fechar o 1º semestre de 2008, com o lucro líquido de R\$ 3,99 bilhões de reais (BANCO DO BRASIL, 2008). Contudo, a implantação das práticas de GC não foram os únicos fatores que compuseram a valorização das ações do Banco do Brasil. O maior acesso de pessoas físicas ao mercado financeiro influenciou no índice da BOVESPA, devido ao aumento do número de negócios ocorridos em bolsa, e por conseqüência, ocorreu uma supervalorização dos ativos das empresas listadas no mercado nacional.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), a "governança tem sido equiparada a outros indicadores de desempenho, como as demonstrações contábeis da evolução patrimonial e dos resultados da operação, como fator de avaliação das empresas".

Desta maneira, pode-se inferir que a prática da GC no BB influenciou positivamente em seu desempenho econômico e, por consequência, na valorização dos papéis negociados em Bolsa, pois o mercado está disposto a pagar mais pelas ações do banco.



## 6 CONCLUSÃO

O movimento em torno das boas práticas de governança corporativa é ascendente no mundo corporativo, não é apenas um movimento administrativo utilizado por algumas corporações. Nos últimos dez anos, as práticas de governança proporcionaram aos acionistas a percepção estratégica da empresa e o monitoramento efetivo da direção executiva. Há a possibilidade de acompanhar os administradores e o cumprimento ou não dos objetivos da empresa, sendo assegurados pelo Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal, que serão capazes de representar de forma competente os proprietários das ações e de respeitar os interesses dos demais *stakeholders* envolvidos.

Segundo Silveira (2003), um sistema de governança corporativa eficiente pode gerar, além da redução do custo de capital, um conjunto de benefícios internos que melhoram as perspectivas de fluxo de caixa da companhia. Dentre esses benefícios, estão o aprimoramento do processo decisório da alta gestão e a separação clara de papéis entre acionistas, conselheiros e executivos. Também ocorre uma melhoria dos mecanismos de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos e uma diminuição da probabilidade de ocorrência de fraudes e corrupção. E, ainda, a maior institucionalização e a melhor imagem da companhia.

Após prejuízo de mais de sete bilhões de reais (BANCO DO BRASIL, 2008), o BB iniciou um processo de reestruturação das suas atividades. Uma das alternativas encontradas pelo banco foi adotar durante sua reestruturação, as boas práticas de governança corporativa. Desta maneira, julgando a relevância que o banco possui para o sistema bancário nacional optou-se por realizar um estudo de caso sobre processo de implantação das boas práticas de governança no BB. O objetivo principal deste estudo foi analisar a adoção das melhores práticas de governança corporativa pelo banco, a fim de obter informações a respeito de um dos maiores processos de adoção da GC em uma empresa nacional.

O ápice da adoção da GC pelo banco foi a divulgação, em 2005, do seu próprio código de conduta, o *Código de Governança Corporativa*. Ao adotar seu próprio código de governança, que foi baseado nos princípios da OCDE (1998) e do IBGC (1999), o Banco do Brasil demonstrou que sua administração se compromete com a transparência, a prestação de contas, a equidade e o cumprimento das

contas. Por fim, proporcionam aos *steakholders* a percepção estratégia da empresa e o monitoramento efetivo da direção executiva. É possível acompanhar os administradores e o cumprimento ou não dos objetivos da empresa, sendo assegurados pelo Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal, que serão capazes de representar de forma competente os proprietários das ações e de respeitar os interesses dos demais *stakeholders* envolvidos.

Até o presente momento o processo de reestruturação do Banco do Brasil está logrando êxito em todas as etapas do seu cronograma, contudo, modificações na legislação que rege o sistema bancário nacional irão alterar o cronograma de uma das principais premissas da GC, a prestação de contas. O comunicado nº 14.259 do Banco Central do Brasil (BACEN), de março de 2006, sobre a conversão das normas de instituições contábeis e financeiras para a IFRS; a instrução normativa nº 457 da CVM, de julho de 2007, também menciona que em 2010 as demonstrações contábeis deverão seguir a IFRS; e por fim, a Lei nº 11.638/07 que regulamentou o comunicado do BACEN, modificaram o cronograma da adoção de GC pelo banco. O projeto de migração para o padrão contábil norte-americano, *US GAAP*, que terminaria sua implantação em 2008, aguarda o Conselho Administrativo do banco, para deliberar se continuará com projeto ou suspenderá para a implementação da IFRS.

Ressalta-se que a utilização de todos os princípios de governança corporativa e ter bons fundamentos econômicos, não garantirão a valorização dos papéis negociados em Bolsa. O fato de a União ser detentora de 63% do capital do banco (BANCO DO BRASIL, 2008), poderá influenciar no valor da companhia maciçamente, pois os atos do Governo serão utilizados como um dos indicadores de desempenho da empresa. Mesmo tendo uma conjuntura ideal para valorização dos seus ativos, o banco poderá perder valor por ser controlado pela União, e estar sujeito a suas políticas governamentais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

BANCO DO BRASIL – BB, **Relações com os Investidores**, 2008. Disponível em: <[www.bb.com.br/ri](http://www.bb.com.br/ri)>. Acessado em: 03 ago. 2008.

Bovespa. **Desafios e oportunidades para o mercado de capitais brasileiro**. Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em: [http://www.bovespa.com.br/pdf/mercado\\_capitais\\_desafios.pdf](http://www.bovespa.com.br/pdf/mercado_capitais_desafios.pdf). Acessado em: 09 set. 2008.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/ingl/public/publ/governanca/recomen.doc>>. Acesso em: 09 set. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 1999. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Eventos&CodArquivo=70>>. Acesso: 23 ago. 2008.

INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY. **Panorama de governança corporativa no Brasil**. Disponível em: <[http://www.kornferry.com.br/site/PDF/KF\\_McK\\_governan.pdf](http://www.kornferry.com.br/site/PDF/KF_McK_governan.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2008.

LODI, J. B.; Governança Corporativa: **O governo da empresa e o conselho**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALACRIDA, M. J. C., YAMAMOTO, M. M.. **Governança Corporativa: Nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa**. 2005. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/ed\\_comemor3/mara\\_marina\\_pg65a79.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/ed_comemor3/mara_marina_pg65a79.pdf)> . Acessado em: 13 set. 2008.

MARTINEZ, A. L.. **“Gerenciamento” dos Resultados Contábeis: Estudo empírico das companhias brasileiras abertas**. Tese – Doutorado. São Paulo, FEA/USP, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14052002-110538/>>. Acessado em 26 set. 2008.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Os princípios da OECD sobre o governo das Sociedades**. 1998. Disponível em: <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)>. Acessado em 10 out. 2008.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Relatório oficial sobre governança corporativa na América Latina**. 2003. Disponível em: <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)>. Acesso em 10 out. 2008.

SILVEIRA, Alexandre, BARROS, Lucas, FAMÁ, Rubens. **Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras:** um estudo empírico. VII Semead, São Paulo, Março, 2003. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art5.pdf>>. Acessado em: 15 ago. 2008.

STEINBERG, H. HALLQVIST, B; RODRIGUEZ, F; DALE, G; MONFORTE, J; FALDINIET, R. **A dimensão humana da governança corporativa:** pessoas criam as melhores e piores práticas. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.

## **ANEXO A – CÓDIGO DE GOVERNANÇA DO BANCO DO BRASIL**

### **1. Propriedade**

1.1. O Banco do Brasil, pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta de economia mista, tem como acionista controlador a União e como principal acionista minoritário a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ). A composição acionária atualizada do Banco, contendo a participação dos acionistas possuidores de mais de 5% do capital social, está disponível na internet em sua página de Relações com Investidores.

1.2. O capital social do Banco do Brasil é formado exclusivamente por ações ordinárias, sendo que cada ação confere ao seu titular um voto nas deliberações da Assembléia Geral.

### **1.3. Acionistas**

1.3.1. A estrutura de governança corporativa do Banco do Brasil assegura os direitos e os interesses dos acionistas, majoritários ou minoritários, e seu alinhamento com os direitos dos clientes, empregados, fornecedores, governo e da comunidade em geral.

1.3.2. O Banco do Brasil garante aos acionistas minoritários, além dos direitos de voto nas deliberações da Assembléia Geral: em caso de alienação do controle, o direito de participar de oferta pública de aquisição de ações, promovida pelo adquirente do controle, com tratamento igualitário àquele dado ao acionista controlador alienante; em caso de fechamento de capital ou de saída do Novo Mercado da BOVESPA, o direito de alienar suas ações ao controlador pelo preço mínimo apurado por instituição ou empresa especializada, escolhida, em Assembléia Geral, pelos acionistas representantes das ações em circulação.

### **1.4. Assembléia Geral**

1.4.1. Órgão deliberativo máximo da Organização, convocado pelo Conselho de Administração ou, observadas as condições legais, pelo Conselho Diretor, pelo Conselho Fiscal, por grupo de acionistas ou por acionista isoladamente.

1.4.2. Além das atribuições previstas em lei, à Assembléia Geral compete deliberar sobre a alienação, no todo ou em parte, de ações do capital social do Banco, abertura de capital e aumento do capital social por subscrição de novas ações, bem como a cisão, fusão ou incorporação da sociedade.

1.4.3. A Assembleia Geral Ordinária ocorrerá anualmente até o mês de abril para os fins previstos em lei. Nas Assembleias Gerais Extraordinárias serão tratados, exclusivamente, os assuntos constantes dos editais de convocação, não sendo admitida a inclusão de assuntos gerais. O edital de convocação da Assembleia Geral será publicado com, no mínimo, quinze dias de antecedência.

1.4.4. O Banco do Brasil disponibiliza na internet, em sua página de Relações com Investidores, na data da primeira convocação, informações relativas às matérias objeto de pauta da Assembleia Geral (proxy statement) e remete cópia desses documentos à Bolsa de Valores, deixando à disposição dos acionistas, na sua sede, a documentação referente às matérias que são objeto da pauta.

## 2. Transparência

### 2.1. O Banco do Brasil:

A) pauta-se pela criação de valor, pela construção de relacionamentos duradouros e pelo respeito a necessidades e a expectativas de seus diferentes públicos de relacionamento;

B) fortalece sua credibilidade pela postura de transparência, ao garantir que a informação seja objetiva, clara, confiável e tempestiva;

C) considera toda informação passível de divulgação, exceto a de caráter restrito, que coloque em risco a atividade e a imagem institucional, ou a que esteja protegida por lei.

2.2. Trimestralmente, o Banco do Brasil divulga seu resultado ao mercado, informando os fatores que contribuíram de forma mais relevante para a sua formação e realiza teleconferências, em português e inglês, com investidores e analistas de mercado.

2.3. Pelo menos uma vez por ano, o Banco do Brasil realiza reunião pública com analistas de mercado, investidores e outros interessados, para divulgar informações quanto à sua situação econômico-financeira, projetos e perspectivas.

2.4. A página de Relações com Investidores, na internet, contém o Relatório da Administração, as Demonstrações Contábeis e o Relatório de Análise do Desempenho com comentários sobre os fatores que influenciaram o resultado do trimestre. No fechamento do exercício, disponibiliza o Relatório Anual e de Sustentabilidade, e o Calendário Anual de Eventos.

2.5. Dessa forma, o Banco pratica ampla e oportuna divulgação de informações financeiras e não financeiras sobre o seu desempenho, permitindo que

os interessados acompanhem e entendam de forma inequívoca os fundamentos econômicos e os resultados da empresa.

### 3. Gestão

3.1. O cumprimento de leis e de normas, sejam externas ou internas, é responsabilidade da Alta Administração, dos gestores e de todos os funcionários em todas as instâncias da Organização.

3.2. As decisões, em qualquer nível da Empresa, são tomadas de forma colegiada (ressalvadas as situações em que uma estrutura organizacional mínima não o permita). Com o propósito de envolver todos os executivos na definição de estratégias e aprovação de propostas para os diferentes negócios do Banco do Brasil, a Administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico, que garantem agilidade, qualidade e segurança à tomada de decisão.

3.3. São Órgãos da Administração o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

#### 3.4. Conselho de Administração

3.4.1. Desempenha atribuições estratégicas, eletivas e fiscalizadoras, e não abrange funções operacionais ou executivas. É composto por sete membros, eleitos dentre os acionistas pela Assembléia Geral.

3.4.2. Os membros do Conselho a serem eleitos são indicados conforme o perfil da representação acionária do Banco, sendo assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger pelo menos dois de seus sete membros, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo

3.4.3. Cabe à União a indicação de até cinco membros no Conselho de Administração, entre os quais um representante escolhido dentre os indicados por um ou mais clubes de investimento compostos por funcionários do Banco do Brasil, desde que, somadas, as participações totalizem pelo menos 3% do capital social da Empresa. Não atingida a participação mínima, ou adotado o processo de voto múltiplo, caberá aos acionistas minoritários eleger representante para essa vaga no Conselho de Administração.

3.4.4. Das sete vagas no Conselho, no mínimo duas serão preenchidas por Conselheiros Independentes (considerados como tais aqueles assim definidos no Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BOVESPA e os membros eleitos pelos acionistas minoritários).

3.4.5. Dois dos Conselheiros de Administração – um escolhido dentre os eleitos pelos acionistas minoritários e outro, dentre os indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda – podem integrar o Comitê de Auditoria.

3.4.6. São estabelecidos requisitos e impedimentos à participação no Conselho de Administração e vedações à atuação de seus membros, a fim de resguardar os interesses da Sociedade, que prevalecem sobre quaisquer interesses pessoais.

3.4.7. Os membros do Conselho de Administração têm mandato de dois anos, permitida a reeleição. O prazo de gestão estender-se-á até a investidura dos novos membros.

3.4.8. O Conselho se reúne ordinariamente pelo menos uma vez por mês com a presença de, no mínimo, a maioria dos seus membros, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente ou a pedido de, no mínimo, dois conselheiros.

3.4.9. O Conselho de Administração delibera por maioria de votos, excetuadas as matérias que, na forma do Estatuto da Companhia, exigem voto favorável de, pelo menos, 5 (cinco) Conselheiros, garantida a participação dos minoritários para sua aprovação.

### 3.5. Diretoria Executiva

3.5.1. Responsável pela administração dos negócios, é composta pelo Presidente, pelos Vice-Presidentes e pelos Diretores.

3.5.2. Cabe-lhe cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, as deliberações da Assembléia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e as decisões colegiadas do Conselho Diretor e da própria Diretoria Executiva. A cada um de seus membros cabe exercer as atribuições definidas no Estatuto e pelo Conselho de Administração, sempre observando os princípios de boa técnica bancária e os procedimentos de governança corporativa.

3.5.3. Compõe-se de dez a trinta e seis membros (um Presidente, até nove Vice-Presidentes e até vinte e seis Diretores), com mandato de três anos, permitida a reeleição. O prazo de gestão estende-se até a investidura dos novos membros.

3.5.4. O Presidente do Banco do Brasil é nomeado e demissível pelo Presidente da República.

3.5.5. Os Vice-Presidentes e Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, mediante indicação do Presidente do Banco do Brasil.



3.5.6. O cargo de Diretor é privativo de funcionários da ativa.

3.5.7. Para o exercício de cargos na Diretoria Executiva, devem ser observados os mesmos requisitos exigidos de membros dos Órgãos de Administração e demais condições previstas no Estatuto.

### 3.6. Conselho Diretor

3.6.1. Situado no âmbito da Diretoria Executiva, é órgão colegiado formado pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes, cujas decisões obrigam toda a Diretoria Executiva.

3.6.2. Entre suas atribuições estão a de propor e fazer executar as políticas, as estratégias corporativas, o plano geral de negócios, o plano diretor e o orçamento global do Banco; aprovar e fazer executar os planos por mercado, os orçamentos por diretoria e as diretrizes do Banco; decidir sobre a organização interna do Banco e a sua estrutura administrativa; distribuir e aplicar os lucros apurados, na forma deliberada pela Assembléia Geral ou pelo Conselho de Administração, observada a legislação vigente.

## 4. Fiscalização e Controle

4.1. Para assegurar a fiscalização dos atos de gestão administrativa, o Banco mantém o Conselho Fiscal, e para auxiliar o Conselho de Administração a desempenhar suas atribuições fiscalizadoras, o Comitê de Auditoria e a Unidade Auditoria Interna, órgãos estatutários cujas características fundamentais, nessa ordem, são explicitadas abaixo.

### 4.2. Conselho Fiscal

4.2.1. É órgão fiscalizador dos atos de gestão administrativa e funciona de modo permanente.

4.2.2. Compõe-se de cinco membros e respectivos suplentes, eleitos em Assembléia Geral, com mandato de um ano. Cabe aos acionistas minoritários o direito de escolher dois de seus membros.

4.2.3. Reúne-se ordinariamente uma vez por mês e participa das reuniões do Conselho de Administração em que se deliberam assuntos sobre os quais deva opinar.

### 4.3. Comitê de Auditoria

4.3.1. Órgão estatutário, constituído conforme regulamentação do Conselho Monetário Nacional (CMN), que tem como atribuição, entre outras funções previstas

na legislação, assessorar o Conselho de Administração no exercício de suas funções de auditoria e fiscalização.

4.3.2. É composto de três membros efetivos e um suplente, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato anual renovável até o máximo de cinco anos, podendo um deles ser escolhido dentre os Conselheiros de Administração eleitos pelos acionistas minoritários e outro, dentre os Conselheiros de Administração indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda.

4.3.3. Para o exercício de cargo no Comitê de Auditoria, além dos requisitos previstos na legislação própria, serão observados os mesmos impedimentos previstos no Estatuto à participação nos órgãos de Administração.

4.3.4. O funcionamento do Comitê de Auditoria é regulado pelo seu Regimento Interno, aprovado pelo Conselho de Administração.

4.3.5. O Comitê de Auditoria reúne-se ordinariamente duas vezes por mês, previamente à reunião ordinária do Conselho de Administração, e, a cada trimestre, com o Conselho de Administração, com o Conselho Diretor, com a Unidade de Auditoria Interna e com a Auditoria Independente. Além disso, reúne-se com o Conselho de Administração e com o Conselho Fiscal, por solicitação destes, e extraordinariamente por convocação de seu coordenador, ou sempre que julgado necessário, por qualquer um de seus membros ou por solicitação da Administração.

4.3.6. Pelo menos um dos integrantes do Comitê de Auditoria deverá possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria.

#### 4.4. Auditoria Interna

4.4.1. A Unidade de Auditoria Interna é subordinada ao Conselho de Administração e seu titular é escolhido dentre funcionários da ativa, sendo nomeado ou dispensado pelo Conselho de Administração.

4.4.2. Compete ao Conselho de Administração definir as atribuições da Auditoria Interna e regular seu funcionamento, entre as quais se destacam a realização de auditorias com foco nos riscos e o assessoramento ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e subsidiárias.

#### 4.5. Auditoria Independente

4.5.1. Cabe ao Conselho de Administração escolher e destituir os auditores independentes, cujas atividades são supervisionadas e avaliadas pelo Comitê de Auditoria.

## 5. Ética e Responsabilidade Socioambiental

5.1. O Banco do Brasil tem a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, Governo e meio ambiente.

5.2. Com o objetivo de internalizar a cultura de sustentabilidade econômica, social e ambiental nas práticas administrativas e negociais do Conglomerado foi elaborada a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil.

5.3. A Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental evoca o respeito a valores universais relacionados a direitos humanos, princípios e direitos fundamentais do trabalho e princípios sobre meio ambiente e desenvolvimento.

5.4. O Banco do Brasil pauta-se, também, pelos seguintes compromissos públicos:

A) Agenda 21 - declaração de compromisso entre o Banco do Brasil e o Ministério do Meio Ambiente na qual o Banco se compromete a criar e a implementar um plano de ação em prol da sustentabilidade dos seus negócios;

B) Pacto Global da ONU - iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção;

C) Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo – proposto pelo Instituto Ethos, trata-se de compromisso com o desenvolvimento de esforços visando a dignificar e modernizar as relações de trabalho nas cadeias produtivas;

D) Princípios do Equador - compromisso voluntário de instituições financeiras em adotar o conjunto de políticas e diretrizes (salvaguardas) socioambientais do Banco Mundial e da International Finance Corporation na análise de projetos de investimento, na modalidade project finance, de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões;

E) Protocolo Verde - princípios assumidos voluntariamente por bancos oficiais brasileiros, que se propõem a empreender políticas e práticas que estejam em harmonia com o desenvolvimento sustentável;

5.5. Outras informações relevantes podem ser acessadas, na internet, por intermédio da página sobre a postura de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil.

## 6. Conduta e Conflito de Interesses

6.1. Na orientação da conduta dos funcionários do Banco do Brasil, utilizam-se como referenciais os princípios que permeiam os documentos Políticas Gerais e Políticas Específicas, aprovados pelo Conselho Administração, bem como o Código de Ética. Além destes referenciais, os membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração também se submetem ao contido no Código de Conduta da Alta Administração Federal.

6.2. Para prevenir o uso de informações privilegiadas pelos administradores, o Estatuto Social prevê procedimentos de auto-regulação, os quais são disciplinados por Políticas Específicas de Divulgação de Ato ou Fato Relevante do Banco do Brasil e de Negociação com Valores Mobiliários de Emissão do Banco do Brasil.

6.3. Há mecanismos destinados ao acolhimento de reclamações, denúncias, sugestões e elogios de clientes e de cidadãos (Ouvidoria Banco do Brasil) e de funcionários (Ouvidoria Interna), que auxiliam no monitoramento da observância das normas relacionadas à ética e à conduta.

6.4. Na ocorrência de conflitos e controvérsias entre o Banco, seus acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, relacionados às práticas de governança corporativa, utiliza-se o recurso de arbitragem, segundo as regras da Câmara de Arbitragem do Mercado da BOVESPA.

6.5. Além dos requisitos, exigências e vedações previstos à participação nos Conselhos de Administração e Fiscal, na Diretoria Executiva e no Comitê de Auditoria, com vistas a mitigar possíveis conflitos de interesses, o Estatuto do Banco também prevê as seguintes regras de segregação de funções para estruturação dos órgãos de Administração:

A) as diretorias ou unidades responsáveis por funções de contabilidade, controladoria e controles internos não podem ficar sob a supervisão direta de Vice-Presidente a que estiver vinculado Diretor responsável por qualquer outra atividade administrativa, exceto Diretores ou unidades responsáveis por gestão de risco ou por recuperação de créditos;

B) as diretorias ou unidades responsáveis pelas atividades de análise de risco de crédito não podem ficar sob a supervisão direta de Vice-Presidente a que estiver vinculado Diretor responsável pelas atividades de concessão de créditos ou de garantias, exceto nos casos de recuperação de créditos; e

C) os Vice-Presidentes, Diretores ou quaisquer responsáveis pela administração de recursos próprios do Banco não podem administrar recursos de terceiros, nem ter sob sua supervisão subsidiária ou controlada do Banco responsável por essa atividade.

6.6. As transações com partes relacionadas são divulgadas no site de Relações com Investidores, através de resumo dos contratos com Partes Relacionadas e de Notas Explicativas das Demonstrações Contábeis.

## ANEXO B – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL

## Estrutura Organizacional

